

## DAMPAK KEPUASAN KARYAWAN TERHADAP KEPEMIMPINAN DAN PROMOSI PADA INTENSI UNTUK PINDAH DI PT XYZ

Yana Erlyana

Fakultas Teknologi dan Desain Universitas Bunda Mulia, Jakarta, Indonesia

E-mail korespondensi : yerlyana@bundamulia.ac.id

---

### Informasi Artikel

Draft awal: 11 Oktober 2016

Revisi : 27 Oktober 2016

Diterima: 29 Oktober 2016

---

#### Kata Kunci:

*Job satisfaction, Leadership,  
Promotion, intention to move*

---

Tipe Artikel : Research Paper



Diterbitkan oleh Fakultas  
Ekonomi Universitas Islam  
Attahiriyah

---

### ABSTRACT

*Human resources is one important aspect of a company, instability and uncertainty in terms of human resources or in this research referred to intention to move or high potential turnover may cause a negative impact on company operations and the increasing cost of human resource cost, in the form of training costs already invested in the employee until the cost of recruitment and retraining. High turnover also resulted in the organization is not effective because the company loses experienced employees and the need to retrain new employees. This research aims to analyze how much influence the employee satisfaction of supervision and promotion to intentions to move in PT XYZ. Data used in this research are primary and secondary data. The primary data obtained by interviews and questionnaires, while secondary data from literature study. The analysis method used in this study is multiple regression analysis. The results of this study show that the negative effects and significant correlation between employee satisfaction of supervision and promotion to their intention to move either be partially or together.*

Sumber daya manusia merupakan salah satu aspek penting dari sebuah perusahaan, ketidakstabilan dan ketidakpastian dalam hal sumber daya manusia atau dalam penelitian ini mengacu pada niat pindah atau potensi tinggi perpindahan yang kemungkinan disebabkan oleh dampak negatif dari operasional perusahaan dan peningkatan biaya sumber daya manusia, dalam bentuk biaya pelatihan yang sudah diinvestasikan kepada karyawan sampai biaya penarikan dan pelatihan ulang. Pertukaran yang tinggi juga mengakibatkan perusahaan kehilangan karyawan berpengalaman dan kebutuhan untuk melatih karyawan yang baru. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis seberapa besar pengaruh kepuasan karyawan terhadap pengawasan dan promosi untuk niat untuk pindah pada PT XYZ. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan sekunder. Data primer diperoleh dengan wawancara dan kuesioner, sedangkan data sekunder dari studi literatur. Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa efek negatif dan signifikan antara kepuasan karyawan akan pengawasan dan promosi untuk niat pindah baik sebagian atau bersama-sama.

---

### 1. Pendahuluan

Pertumbuhan ekonomi dan teknologi dalam negeri saat ini ditandai dengan semakin pentingnya sumber daya manusia sebagai aset perusahaan. Aset yang tak terlihat ini justru adalah aset yang paling sulit dipahami dan juga sulit diukur. Tuntutan untuk mengukur strategi di bidang *Human Resources* (HR) dan pengaruhnya terhadap kinerja bisnis semakin hari semakin tinggi.

Dari data dibawah ini dapat dilihat fenomena yang terjadi mengenai tingkat *turnover* karyawan PT XYZ dalam kurun waktu 2 tahun.

Tabel 1. Data Turnover Karyawan PT XYZ pada Tahun 2014

No.	Bulan	Masuk	Total Karyawan	Keluar	Persentase
1	Januari		88	3	3.41%
2	Februari	1	86	2	2.33%
3	Maret	2	86	3	3.49%
4	April	2	85	2	2.35%
5	Mei	1	84	1	1.19%
6	Juni	0	83	2	2.41%
7	Juli	2	83	4	4.82%
8	Agustus	3	82	3	3.66%
9	September	4	83	2	2.41%
10	Oktober	3	84	3	3.57%
11	November	4	85	2	2.35%
12	Desember	8	91	3	3.30%

Sumber: Data Perusahaan, 2015

Tabel 2. Data Turnover Karyawan PT XYZ pada Tahun 2015

No.	Bulan	Masuk	Total Karyawan	Keluar	Persentase
1	Januari	6	91	8	8.79%
2	Februari	7	90	5	5.56%
3	Maret	7	92	4	4.35%
4	April	3	91	4	4.40%
5	Mei	1	88	8	9.09%
6	Juni	1	81	7	8.64%
7	Juli	4	78	9	11.54%
8	Agustus	4	73	4	5.48%
9	September	7	76	4	5.26%
10	Oktober	8	80	6	7.50%
11	November	0	74	0	0.00%
12	Desember	0	74	1	1.35%

Sumber: Data Perusahaan, 2015

*Turnover* karyawan selalu menjadi tantangan bagi manajemen sumber daya manusia dan karyawan itu sendiri, di perusahaan manapun baik itu yang perkembangan ekonominya cepat maupun lambat. *Turnover* karyawan dapat terjadi karena kurangnya kepuasan kerja karyawan. Pada konsep dasar, kepuasan kerja karyawan dapat dipengaruhi beberapa aspek, contohnya pekerjaan itu sendiri, atasan, teman sekerja, promosi, dan gaji atau kompensasi. Dibeberapa perusahaan justru karyawan yang memiliki jabatan cukup berpengaruh yang berpindah keluar dari perusahaan tersebut. Hal ini membuat penulis ingin meninjau topik mengenai tingginya intensi karyawan untuk pindah, dikarenakan mengingat pentingnya stabilitas organisasi dalam sebuah perusahaan dapat mempengaruhi jalannya perusahaan, perubahan organisasi yang terlalu sering juga dapat menimbulkan gangguan terhadap operasional, dinamika kerja sama tim, dan prestasi

dari unit itu sendiri. Dan *turnover* karyawan juga dapat menimbulkan kerugian finansial pada perusahaan, contohnya pelatihan yang harus diberikan kembali untuk karyawan yang baru, pencarian tenaga kerja baru (khususnya apabila karyawan yang pindah adalah karyawan dengan jabatan penting diperusahaan).

Penulis melakukan sebuah riset terhadap 10 karyawan dengan cara melakukan wawancara singkat dan mendapatkan indikasi bahwa kemungkinan bahwa sumber masalah yang dihadapi adalah kepuasan kerja karyawan ditinjau dari aspek lingkungan kerja yang meliputi kepemimpinan dari masing-masing supervisi dan kesempatan untuk mendapatkan promosi. Agar dapat mempertahankan karyawan-karyawan terbaik mereka, setiap pemimpin harus dapat memastikan bahwa ada komunikasi yang jelas diantara pemimpin dan bawahan mengenai promosi atau penghargaan yang akan mereka terima, lingkungan pekerjaan, dan standar produktivitas serta melaksanakan janji-janji yang sudah diberikan.

Dengan mengacu pada kerugian – kerugian baik secara finansial dan gangguan stabilitas organisasi yang dihadapi perusahaan karena munculnya permasalahan ini, maka penulis mengangkat topik “Dampak Kepuasan Karyawan pada Kepemimpinan dan Promosi terhadap Intensi untuk Pindah Di PT XYZ”

Dalam penelitian ini penulis merumuskan ke dalam dua permasalahan, yaitu: Apakah adanya pengaruh yang signifikan antara kepuasan karyawan pada kepemimpinan terhadap intensi untuk pindah? Apakah adanya pengaruh yang signifikan antara kepuasan karyawan pada promosi terhadap intensi untuk pindah? Hal ini bertujuan untuk mengetahui besarnya pengaruh kepuasan karyawan pada kepemimpinan dan promosi terhadap intensi untuk pindah. Mengetahui faktor-faktor apa saja yang perlu diperbaiki maupun ditambahkan untuk mengurangi intensi karyawan untuk pindah. Sehingga dapat menjadi bahan pertimbangan perusahaan untuk menghadapi masalah yang kerap terjadi khususnya seringnya *turnover* karyawan. Dapat menjadi acuan untuk pengembangan pola kepemimpinan dan promosi pada perusahaan sehingga terjaganya kestabilan organisasi pada perusahaan.

## 2. Kajian Pustaka

### 2.1. Kepuasan Kerja Karyawan

Pada konsep kepuasan kerja ini harus diingat bahwa pekerjaan seseorang tidak hanya mengacak kertas, menulis bahasa program, menunggu *customer*, ataupun mengendarai mobil. Sebuah pekerjaan membutuhkan interaksi dengan rekan kerja maupun atasan, mengikuti peraturan perusahaan, memenuhi standar kinerja, bekerja dengan kondisi yang kurang dari ideal dan sejenisnya.

Hasibuan (2010: 202): kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi antara keduanya. Menurut Rivai dan Sagala (2009: 856) kepuasan kerja merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya senang atau tidak puas dalam bekerja. Menurut Robbins and Judge (2007: 73): *a positive feeling about one's job resulting from an evaluation of its characteristic*.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan atau sikap seseorang terhadap pekerjaan yang dilakukannya, yang dapat dipengaruhi oleh berbagai macam faktor, baik itu internal maupun eksternal.

### 2.2. Pengukuran Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah bagaimana orang merasakan pekerjaan dan aspek – aspeknya. Ada beberapa alasan mengapa perusahaan harus benar – benar memperhatikan kepuasan kerja, yang dapat dikategorikan sesuai dengan fokus karyawan atau perusahaan, yaitu:

- a. Manusia berhak diperlakukan dengan adil dan hormat, pandangan ini menurut perspektif

kemanusiaan. Kepuasan kerja merupakan perluasan refleksi perlakuan yang baik. Penting juga memperhatikan indikator emosional atau kesehatan psikologis.

- a. Perspektif kemanfaatan, bahwa kepuasan kerja dapat menciptakan perilaku yang mempengaruhi fungsi – fungsi perusahaan. Perbedaan kepuasan kerja antara unit – unit organisasi dapat mendiagnosis potensi persoalan. Perusahaan yang percaya bahwa karyawan dapat dengan mudah diganti dan tidak berinvestasi dibidang karyawan maka akan menghadapi bahaya. Biasanya berakibat tinggi tingkat *turnover*, diiringi dengan bengkaknya biaya pelatihan, gaji dan akan memunculkan perilaku yang sama dikalangan karyawan, yaitu mudah berganti – ganti perusahaan dan dengan demikian kurang loyal

Menurut Hasibuan (2010:202) indikator kepuasan kerja hanya diukur dengan kedisiplinan, moral kerja, dan *turnover* kecil maka secara relatif kepuasan kerja karyawan baik. Menurut Robbins (2007: 79) ada dua pendekatan yang dapat digunakan untuk mengukur kepuasan kerja karyawan, yaitu:

- a. Angka-nilai global tunggal (*single global rating*), metode ini tidak lebih dari meminta individu-individu untuk menjawab satu pertanyaan, seperti misalnya “bila semua hal dipertimbangkan, seberapa puaskah anda dengan pekerjaan anda?” Kemudian responden menjawab dengan melingkari suatu bilangan antara 1-5 yang padanan dengan jawaban dari “sangat puas” sampai “sangat tidak puas”.
- b. Skor penjumlahan (*summation score*), metode ini mengenali unsur-unsur utama dalam suatu pekerjaan dan menanyakan perasaan karyawan mengenai tiap unsur. Faktor-faktor yang lazim akan dicakup adalah sifat dasar pekerjaan, penyeliaan, upah sekarang, kesempatan promosi dan hubungan dengan rekan sekerja. Faktor-faktor dinilai pada suatu skala baku dan kemudian dijumlahkan untuk menciptakan skor kepuasan kerja keseluruhan.

### 2.3. Kepemimpinan (Supervisi)

Menurut Hasibuan (2010:170) kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Jhon Kotter (Robbins and Judge, 2007:356) kepemimpinan adalah tentang menghadapi perubahan. Pemimpin menetapkan arah dengan mengembangkan visi masa depan maka mereka menyelaraskan orang dengan mengkomunikasikan visi ini dan mengilhami mereka untuk mengatasi rintangan. Greenberg dan Baron (2008: 501) mendefinisikan pemimpin sebagai seseorang dalam sebuah kelompok atau organisasi yang memiliki pengaruh terbesar terhadap anggotanya, dan mereka mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses dimana seseorang mempengaruhi anggota kelompok untuk mencapai tujuan organisasi atau kelompok.

### 2.4. Promosi

Promosi memberikan peran penting bagi setiap karyawan, bahkan menjadi idaman yang selalu dinanti – nantikan. Dengan promosi berarti ada kepercayaan dan pengakuan mengenai kemampuan serta kecakapan karyawan bersangkutan untuk menduduki suatu jabatan yang lebih tinggi. Dengan demikian, promosi akan memberikan status sosial, wewenang, tanggung jawab, serta penghasilan yang semakin besar bagi karyawannya. Jika ada kesempatan bagi setiap karyawan dipromosikan berdasarkan asas keadilan dan objektivitas, karyawan akan terdorong bekerja giat, semangat, berdisiplin, dan berprestasi kerja sehingga sasaran perusahaan secara optimal dapat dicapai.

Menurut Hasibuan (2010:108) promosi adalah perpindahan yang memperbesar *authority* dan *responsibility* karyawan ke jabatan yang lebih tinggi di mana satu organisasi sehingga kewajiban, hak, status, dan penghasilannya semakin besar. Menurut Edwin B. Fillipo (Hasibuan

2010:108) *a promotion involves a change from one job to another job that is better in terms status and responsibility. Ordinary the change to the higher job is accompanied by increased pay and privileges, but not always.* Menurut Andrew F. Sikula (Hasibuan 2010:108) *a promotion is a movement within an organization from one position to another that involves either an increase in pay or an increase in status.* Menurut Rivai dan Sagala (2009:199) promosi terjadi apabila seorang karyawan dipindahkan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang lebih tinggi dalam pembayaran, tanggung jawab dan atau level. Umumnya diberikan sebagai penghargaan, hadiah atas usaha dan prestasinya di masa lampau.

Berdasarkan uraian analisis diatas yang disimpulkan bahwa promosi memiliki definisi sebagai perpindahan didalam suatu organisasi dari satu jabatan ke jabatan yang lebih tinggi, wewenang dan tanggung jawab semakin besar, dan biasanya diiringi dengan kenaikan status dan pendapatan.

## 2.5. Intensi untuk Pindah

Rendahnya kepuasan kerja dinyatakan sebagai prediktor yang signifikan atas intensi untuk pindah. Menurut Baroudi (Korunka, Hoonakker dan Carayon, 2008:410) komitmen organisasi juga memiliki peranan penting terjadinya intensi untuk pindah melebihi kepuasan kerja. Penelitian itu juga mengaitkan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi dan intensi untuk pindah. Hasil penelitian dari Iqbaria dan Greenhaus (Korinka et al., 2008:410) menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh lebih besar terhadap intensi untuk pindah daripada komitmen organisasi.

Selain pergantian karyawan yang berlebihan dapat mengganggu produktivitas perusahaan secara keseluruhan dan seringkali merupakan gejala dari kesulitan lain. Setiap organisasi berusaha untuk memiliki produktivitas tinggi, *turnover* lebih rendah dan keuntungan maksimal. Mengelola *turnover* dikatakan berhasil apabila mencapai tujuan di atas. Abassi dan Hollman (Iqbal, 2010:275) menekankan bahwa para manajer harus menyadari bahwa karyawan sebagai penyumbang utama pencapaian efisiensi keberhasilan organisasi. Selanjutnya, individu bermotivasi tinggi dan berprestasi merupakan faktor penting dari produktivitas organisasi. Oleh karena itu, ada kebutuhan untuk mengembangkan pemahaman yang menyeluruh tentang perputaran karyawan dari perspektif penyebab, efek dan strategi untuk meminimalkan *turnover*.

Maka daripada itu manajer menganalisis pergantian karyawan sebagai keseluruhan proses yang terkait dengan mengisi kekosongan. Setiap ada posisi dikosongkan, baik secara sukarela atau tanpa sengaja, seorang karyawan baru harus dipekerjakan dan dilatih. Siklus penggantian ini dikenalkan oleh Woods (Iqbal, 2010:275) sebagai *Turnover*. Menurut Gustafson (Iqbal, 2010:275) pergantian karyawan, juga sering dimanfaatkan dalam upaya untuk mengukur hubungan karyawan dalam suatu organisasi karena mereka pergi, tanpa alasan.

## 2.7. Penelitian Sebelumnya

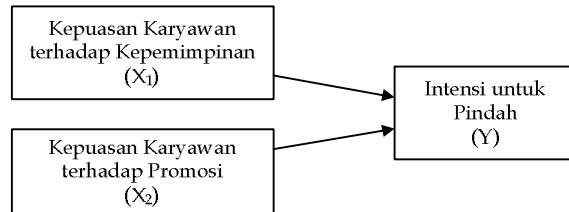
Nelwan (2008) melakukan penelitian tentang pengaruh karakteristik pekerjaan, kepemimpinan transformasional, peluang promosi terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan *turnover intention* terhadap karyawan hotel berbintang di Manado. Populasi penelitian ini adalah keseluruhan karyawan tetap pada hotel berbintang di kota Manado. Hotel ini berjumlah 12 Hotel, dan yang telah beroperasi sebanyak 9 hotel. Dengan jumlah karyawan sebanyak 776 orang. Teknik pengambilan sampel dalam studi ini adalah stratified sampling. Dalam hal ini terlebih dahulu ditentukan sampel hotel berdasarkan klasifikasi hotel. Pengambilan sampel bersifat *probability sampling* dengan menggunakan sampling acak sederhana. Jumlah anggota populasi yang dijadikan sampel ditetapkan sebanyak 190 karyawan hotel. Metode analisis data yang digunakan adalah teknik analisis *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan program bantu *Analysis of Moment Structural* (AMOS).

Hasil dari penelitian yang dilakukan Olivia S. Nelwan adalah sebagai berikut:

- Karakteristik pekerjaan secara signifikan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.
- Kepemimpinan transformasional secara signifikan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.
- Peluang promosi secara signifikan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.
- Karakteristik pekerjaan secara signifikan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi.
- Kepemimpinan transformasional secara signifikan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi.
- Peluang promosi secara signifikan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi.
- Kepuasan kerja secara signifikan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi.
- Karakteristik pekerjaan secara signifikan berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*.
- Kepemimpinan transformasional secara signifikan berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*.
- Peluang promosi secara signifikan berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*.
- Kepuasan kerja secara signifikan berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*.
- Komitmen organisasi secara signifikan berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*.

## 2.7. Hubungan kepuasan kerja pada kepemimpinan dan promosi terhadap intensi untuk pindah.

Gambar berikut ini menjelaskan bahwa kepuasan karyawan terhadap kepemimpinan mempengaruhi intensi untuk pindah dan kepuasan karyawan terhadap promosi juga mempengaruhi intensi untuk pindah. Dan secara bersama – sama kepuasan terhadap kepemimpinan dan promosi mempengaruhi intensi untuk pindah. Hal ini sesuai dengan uraian yang dimaksud pada kerangka berpikir manajerial.



Gambar 1. Kerangka pikir penelitian

### Hipotesis Penelitian

Hipotesis 1: Kepuasan karyawan terhadap kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap intensi untuk pindah pada karyawan PT XYZ.

Hipotesis 2: Kepuasan karyawan terhadap promosi berpengaruh signifikan terhadap intensi untuk pindah pada karyawan PT XYZ.

Hipotesis 3: Kepuasan karyawan terhadap kepemimpinan dan promosi secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap intensi untuk pindah pada karyawan PT XYZ.

## 3. Metode Penelitian

### 3.1. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan adalah *probability sampling*. Populasi yang menjadi analisa dalam penelitian adalah karyawan pada PT XYZ. Berdasarkan tujuan, yaitu ingin menguji dampak dari kepuasan karyawan pada kepemimpinan dan promosi terhadap intensi untuk pindah di PT XYZ, maka sifat penelitian ini dikategorikan penelitian penjelasan, dimana penelitian ini

menjelaskan hubungan pengaruh melalui pengujian hipotesis. Metode pengumpulan data pada penelitian ini dengan cara menyebarkan kuesioner akan dilaksanakan mulai tanggal 4 April 2016 sampai dengan 5 April 2016.

### 3.2. Variabel Penelitian

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini meliputi variabel dependen (terikat) dan variabel independen (bebas). Variabel dependen meliputi intensi karyawan untuk pindah (Y). Variabel independen meliputi kepuasan kerja pada kepemimpinan ( $X_1$ ) dan kepuasan kerja pada promosi ( $X_2$ ).

### 3.3. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian yang digunakan adalah kuesioner, yakni sebuah daftar pernyataan yang diajukan oleh peneliti untuk mendapatkan informasi yang mendasarkan dari laporan tentang diri sendiri atau pada pengetahuan dan atau keyakinan pribadi subyek atau informasi yang diteliti. Kuesioner ini dimaksudkan untuk memperoleh data deskriptif guna menguji hipotesis dan model kajian. Untuk memperoleh data tersebut digunakan kuesioner yang bersifat tertutup yaitu pernyataan yang dibuat sedemikian rupa hingga responden dibatasi dalam memberikan jawaban kepada beberapa alternatif saja atau kepada satu jawaban saja, sedangkan penyusunan skala pengukuran digunakan metode *Likerts Summated Ratings* (LSR), dengan alternatif pilihan satu sampai dengan lima jawaban pertanyaan dengan ketentuan sebagai berikut:

Nilai 5 : Sangat Setuju (SS)

Nilai 4 : Setuju (S)

Nilai 3 : Netral (N)

Nilai 2 : Tidak Setuju (TS)

Nilai 1 : Sangat Tidak Setuju (STS)

### 3.4. Pengujian Instrumen Penelitian

Setelah variabel yang menjadi perhatian diidentifikasi dan didefinisikan secara konseptual, suatu jenis skala harus dipilih. Pemilihan skala amat tergantung dari ciri – ciri yang mendasari konsep dan antisipasi peneliti terhadap penggunaan variabel yang digunakan dalam tahap analisis data. Dengan kata lain, untuk memilih skala yang sesuai, peneliti harus memilih peralatan yang dapat mengukur secara tepat dan konsisten apa yang harus diukur untuk mencapai tujuan penelitian. Proses ini disebut evaluasi mengenai skala pengukuran. Dalam mengevaluasi skala pengukuran, harus diperhatikan dua hal yaitu validitas dan reliabilitas.

## 4. Hasil Penelitian dan Pembahasan

### 4.1. Karakteristik Responden

Untuk membantu penulis dalam menganalisis dampak kepuasan karyawan pada kepemimpinan dan promosi terhadap intensi karyawan untuk pindah, maka penulis menyebarkan kuesioner kepada delapan puluh satu karyawan PT XYZ. Dari seluruh kuesioner yang dibagikan, ternyata beberapa tidak dikembalikan oleh responden sehingga persentase responden adalah 86%.

Tabel 4. Jumlah kuesioner yang dibagikan dan dikembalikan oleh responden

Keterangan	Jumlah	Persentase (%)
Jumlah Populasi	81	100%
Kuesioner yang dikembalikan	70	86%
Kuesioner yang tidak dikembalikan	11	14%

(Sumber: Hasil kuesioner yang diolah oleh penulis)

Kuesioner ini dimaksudkan untuk mengetahui pendapat dari para karyawan tentang dampak dari kepuasan karyawan terhadap kepemimpinan dan promosi terhadap intensi karyawan untuk pindah. Sebelumnya terlebih dahulu akan dikemukakan gambaran identitas responden yang diambil dalam penelitian ini. Untuk lebih jelasnya akan diuraikan pada tabel dibawah ini, yang meliputi jenis kelamin, usia, status dan latar belakang pendidikan karyawan yang bersangkutan.

Tabel 5. Jenis kelamin responden

Jenis Kelamin	Jumlah Responden	Persentase (%)
Pria	38	54%
Wanita	32	46%
Total	70	100%

(Sumber: Hasil kuesioner yang diolah oleh penulis)

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat bahwa responden pria lebih banyak dibandingkan responden wanita, persentase pria sebesar 54% dan wanita 46%. Hal ini disebabkan lebih banyak pria yang bekerja sebagai karyawan kantor.

Tabel 6. Status pernikahan responden

Status Pernikahan	Jumlah Responden	Persentase (%)
Sudah Menikah	27	39%
Belum Menikah	43	61%
Total	70	100%

(Sumber: Hasil kuesioner yang diolah oleh penulis)

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat bahwa responden yang belum menikah lebih banyak dari pada yang sudah menikah, persentase yang sudah menikah sebesar 39% dan yang belum menikah sebesar 61%. Hal ini disebabkan jenis kelamin pria mendominasi responden sehingga tingkat melajang lebih tinggi daripada menikah yang biasanya di dominasi oleh wanita.

Tabel 7. Usia responden

Usia	Jumlah Responden	Persentase (%)
< 20	2	3%
21 - 30	39	55%
31 - 40	27	39%
> 41	2	3%
Total	70	100%

(Sumber: Hasil kuesioner yang diolah oleh penulis)

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat bahwa responden berusia 21 – 30 tahun lebih banyak, yaitu 55%. Untuk golongan usia dibawah 20 tahun sebanyak 3%, golongan usia 31 – 40 tahun sebanyak 39%, dan golongan usia diatas 41 tahun sebanyak 3%. Hal ini disebabkan oleh umur produktif seseorang terletak pada 31 – 40 sehingga perusahaan lebih banyak memperkerjakan orang-orang dengan range umur tersebut.



Tabel 8. Latar belakang pendidikan responden

Pendidikan	Jumlah Responden	Persentase (%)
SMP atau sederajat	1	1%
SMA atau sederajat	13	19%
D3 / Akademi	20	29%
S1	32	46%
S2	4	5%
Total	70	100%

(Sumber: Hasil kuesioner yang diolah oleh penulis )

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat latar belakang pendidikan responden yang terbanyak adalah S1 sebanyak 46%, untuk responden dengan pendidikan SMP sebanyak 1%, responden dengan pendidikan SMA sebanyak 19%, responden dengan pendidikan D3 sebanyak 29%, dan untuk yang sudah S2 sebanyak 5%. Hal ini disebabkan secara kemampuan S1 lebih dapat diandalkan daripada D3 atau SMU atau dibawahnya, sedangkan untuk gaji S1 lebih mudah dipenuhi daripada S2.

#### 4.2. Pengujian Reliabilitas

Selanjutnya dilakukan pengujian reliabilitas dengan menggunakan metode *alpha – cronbach*. Butir pernyataan dikatakan *reliabel* apabila *alpha-cronbach* memenuhi kriteria  $>0,60$  s.d.  $0,80$ .

Tabel 9. Hasil Uji Reliabilitas untuk Variabel Kepuasan terhadap Kepemimpinan

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.923	.928	10

(Sumber: Hasil data olahan SPSS)

Tabel 10. Hasil Uji Reliabilitas untuk Variabel Kepuasan terhadap Promosi

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.746	.753	4

(Sumber: Hasil data olahan SPSS)

Dari tabel diatas dapat disimpulkan bahwa semua pernyataan pada kuesioner yang dibagikan kepada responden memiliki reliabilitas yang cukup untuk dilakukan analisis lebih lanjut.

#### 4.3. Metode Analisis Data

##### 4.3.1. Analisis Regresi

Data yang telah dikumpulkan selanjutnya dianalisis dengan menggunakan teknik analisis regresi linear berganda pada tingkat signifikansi  $\alpha = 5\%$ . Berikut hasil analisis regresi yang dihasilkan dengan menggunakan program SPSS.

Tabel 11. Analisis Regresi

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.937 <sup>a</sup>	.878	.875	.42180	.878	241.750	2	67	.000

a. Predictors: (Constant), X1, X2

(Sumber: Hasil data olahan SPSS)

Hasil analisis determinasi dapat dilihat pada *output Model Summary*. Nilai R<sup>2</sup> (*R Square*) sebesar 0.878 atau 87.8%, hal ini menunjukkan bahwa pengaruh variabel independen (Kepuasan terhadap kepemimpinan dan promosi) terhadap variabel dependen (intensi untuk pindah) sebesar 87.8%. Sedangkan sisanya 12.2% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dibahas dalam model penelitian ini.

## 4.3.2. Uji Hipotesis

**4.3.2.1. Pengujian koefisien regresi secara parsial (Uji t)**

Tabel 12. Uji Hipotesis secara Parsial (Uji t)

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
	B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1 (Constant)	7.577	.216		35.064	.000	7.146	8.009
X1	-.610	.098	-.391	-6.228	.000	-.806	-.415
X2	-.861	.089	-.611	-9.723	.000	-1.038	-.685

a. Dependent Variable: Y

(Sumber: Hasil data olahan SPSS)

Berdasarkan hasil uji t pada *output Coefficients*, didapat t hitung untuk variabel kepuasan terhadap kepemimpinan sebesar -6.228 dengan nilai signifikan 0,000. Hasil uji ini menunjukkan  $t_{hitung} = -6.228 > t_{0,025 (68)} = 1,960$  dan nilai signifikan  $0,000 \leq 0,025$  (uji 2 sisi) maka **H<sub>01</sub> ditolak**. Artinya Kepuasan karyawan terhadap kepemimpinan berpengaruh terhadap intensi untuk pindah secara negatif dan signifikan. Maka jika kepuasan karyawan terhadap kepemimpinan meningkat maka intensi untuk pindah akan menurun.

Berdasarkan hasil uji t pada *output Coefficients*, didapat t hitung untuk variabel kepuasan karyawan terhadap promosi sebesar -9.723 dengan nilai signifikan 0,000. Hasil uji ini menunjukkan  $t_{hitung} = -9.723 > t_{0,025 (68)} = 1,960$  dan nilai signifikan  $0,000 \leq 0,025$  (uji 2 sisi) maka **H<sub>02</sub> ditolak**. Artinya Kepuasan karyawan terhadap promosi berpengaruh terhadap intensi untuk pindah secara negatif dan signifikan. Maka jika kepuasan karyawan terhadap promosi meningkat maka intensi untuk pindah akan menurun.

Berdasarkan hasil uji t pada *output Coefficients*, dapat dilihat bahwa nilai beta untuk variabel kepuasan terhadap kepemimpinan (X<sub>1</sub>) adalah -0.391 dan nilai beta untuk variabel kepuasan terhadap promosi (X<sub>2</sub>) adalah -0.611, karena nilai negatif pada beta lebih besar pada variabel kepuasan terhadap promosi (X<sub>2</sub>) maka dapat di tarik kesimpulan bahwa kepuasan terhadap promosi mempengaruhi intensi untuk pindah lebih besar daripada kepuasan terhadap

kepemimpinan.

#### 4.3.2.2 Pengujian koefisien regresi secara simultan (Uji f)

Tabel 13. Uji Hipotesis secara Simultan (Uji f)

ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	86.022	2	43.011	241.750	.000 <sup>a</sup>
	Residual	11.920	67	.178		
	Total	97.943	69			

a. Predictors: (Constant), X<sub>2</sub>, X<sub>1</sub>

b. Dependent Variable: Y

Sumber: Hasil data olahan SPSS

Berdasarkan hasil uji F pada *output ANOVA*, diperoleh F hitung sebesar 241.750 dengan nilai signifikan 0,000. Hasil uji ini menunjukkan  $F_{hitung} = 241.750 > F_{0.05 (1,68)} = 3,92$  dan nilai signifikan  $0,000 \leq 0,005$  maka **H<sub>03</sub> ditolak**. Jadi dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh secara simultan kepuasan karyawan terhadap kepemimpinan (X<sub>1</sub>) dan promosi (X<sub>2</sub>) terhadap intensi untuk pindah pada karyawan PT XYZ. Maka semakin tinggi kepuasan karyawan terhadap kepemimpinan dan promosi, intensi untuk pindah akan menurun.

## 5. Keterbatasan dan Agenda Penelitian Mendatang

Dalam penelitian ini, penulis hanya membahas dari studi kasus suatu perusahaan untuk melihat keterkaitan variabel-variabel yang telah dijabarkan pada poin-poin diatas. Agenda penelitian berikutnya akan terus melanjutkan dari sisi manajemen sumber daya manusia dengan studi kasus dan permasalahan lainnya.

## 6. Kesimpulan

Penelitian ini telah membuktikan bahwa kepuasan karyawan terhadap kepemimpinan dan promosi berpengaruh signifikan terhadap intensi karyawan untuk pindah dengan latar (objek) penelitian pada karyawan PT XYZ. Faktor-faktor kepemimpinan yang harus diperbaiki berdasarkan hasil dari penelitian ini adalah faktor pengarahan dari atasan (*drive*), tingkat kejujuran dan integritas dari seorang atasan (*Honesty and integrity*), kepercayaan diri seorang atasan (*Self-confidence*) dan faktor pengetahuan yang dimiliki oleh seorang atasan (*Knowledge of the business*). Faktor-faktor promosi yang harus diperbaiki berdasarkan hasil dari penelitian ini adalah faktor relevansi, sensitifitas dan keandalan dari sistem maupun kriteria dari promosi yang dipraktekkan saat ini.

Penelitian ini juga memberikan kontribusi secara khusus pada tema-tema intensi untuk pindah yang sebelumnya telah diteliti oleh banyak ilmuwan dengan faktor-faktor atau variabel yang bervariasi sebagai sebuah rangkaian upaya menurunkan intensi yaitu dengan meningkatkan kepuasan karyawan terhadap kepemimpinan dan promosi. Dengan demikian rumusan masalah dan tujuan dalam penelitian ini telah tercapai. Secara umum, penelitian ini memberikan dukungan yang signifikan terhadap konsep yang menyatakan bahwa kepuasan karyawan terhadap kepemimpinan dan promosi memiliki pengaruh yang negatif terhadap intensi untuk pindah sebagai upaya integral menurunkan turnover.

Seperti yang telah diuraikan pada bab-bab sebelumnya, terdapat tiga hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini dan dari hasil analisis memperlihatkan ketiga hipotesis itu terbukti benar, artinya hipotesis tersebut merupakan jawaban atas pertanyaan penelitian yang diajukan didalam

penelitian ini. Berdasarkan hal tersebut maka dikembangkan beberapa pernyataan, yang telah didukung oleh bukti empiris dalam penelitian ini, yaitu :

1. Kepuasan karyawan pada kepemimpinan secara signifikan berpengaruh negatif terhadap intensi untuk pindah terbukti melalui pengujian yang menghasilkan nilai  $-6.228$  dengan nilai signifikan  $0,000$ . Hasil uji ini menunjukkan  $t_{hitung} = -6.228 > t_{0,025 (68)} = 1,960$  dan nilai signifikan  $0,000 \leq 0,025$ . Ini menandakan bahwa pada pegawai yang telah merasa puas pada pemimpinnya akan mengakibatkan rendahnya keinginan karyawan untuk pindah dan mengurangi *turnover*.
2. Kepuasan karyawan pada promosi secara signifikan berpengaruh negatif terhadap intensi untuk pindah terbukti melalui pengujian yang menghasilkan nilai sebesar  $-9.723$  dengan nilai signifikan  $0,000$ . Hasil uji ini menunjukkan  $t_{hitung} = -9.723 > t_{0,025 (68)} = 1,960$  dan nilai signifikan  $0,000 \leq 0,025$ . Ini menandakan bahwa pada pegawai yang telah merasa puas pada promosi yang didapatkannya akan mengakibatkan rendahnya keinginan karyawan untuk pindah dan mengurangi *turnover*.
3. Kepuasan karyawan pada pemimpin dan promosi bersama-sama secara signifikan berpengaruh negatif terhadap intensi untuk pindah.

## Daftar Pustaka

- Greenberg, J. dan Baron, R.A. (2008). *Behavior in organization*. New Jersey: Pearson Education Inc
- Hasibuan, Melayu S.P. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara
- Huning, T. M. dan Thomson, N. F. (2010). *The Impact of Performance Attribution and Job Satisfaction on Turnover Intention*. Proceedings of The Academy of Organizational Culture, Communications and Conflict, 15(1); Allied Academies International Conference, New Orleans. Pp: 27 – 31
- Iqbal, A. (2010). Employee Turnover: Causes, Consequences and Retention Strategies in the Saudi Organizations. *Business Review*, Cambridge, pp: 275 – 281
- Korunka, C., Hoonakker, P. dan Carayon, P. (2008). Quality of Working Life and Turnover Intention in Information Technology Work. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*, Vol 18. pp: 409 – 423.
- Kuncoro, M. (2009). *Metode Riset untuk Bisnis & Ekonomi Bagaimana Menulis Tesis?*. Jakarta: Erlangga
- Nelwan, O. S. (2008). Pengaruh Karakteristik Pekerjaan, Kepemimpinan Transformatif, Peluang Promosi terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, dan Turnover Intention: Studi pada Karyawan Hotel Berbintang di Manado. *Analisis*. Vol. 5 No. 2: 139 – 150.
- Purnomo, J., Sugyaningsih, S., dan Herwenita. (2008). Analisis Hubungan Pelaksanaan Penilaian Prestasi Kerja dan Promosi Jabatan Struktural pada Sekretariat Jendral Departemen Pertanian. *Jurnal Neo-Bis*. Vol. 2, No. 2, hal: 116 – 132.
- Rivai, V. dan Sagala, E. J. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada
- Robbins, S. P. dan Judge, T. A. (2007). *Organizational Behavior*. New Jersey: Pearson Education, Inc
- Sekaran, U. (2003). *Research Methods For Business A Skill Building Approach*. USA: John Wiley & Sons. Inc
- Singh, P. dan Loncar, N. (2010). Pay Satisfaction, Job Satisfaction and Turnover Intent. *Relations Industrielles*. Hal: 470.
- Snell, S. dan Bohlander, G. (2010). *Principle of Human Resource Management*. South-Western Cengage Learning
- Supranto, J. (2009). *The Power of Statistics: Untuk Pemecahan Masalah*. Jakarta: Salemba Empat
- \_\_\_\_\_, Limakrisna, N. H. (2010). *Statistika Ekonomi & Bisnis*. Mitra Wacana Media.